Guide de lecture
du référentiel ENGAGEMENT QUALITÉ

1 - PREAMBULE

Ce guide de lecture a pour but :
- ➲ d'expliquer la finalité de chacune des Exigences Particulières du référentiel **« engagement qualité »**,
- ➲ de montrer l'intérêt pour l'entreprise à mettre en œuvre les dispositions exigées par ce référentiel.

Il n'explique pas la première partie du référentiel qui est intitulée : Règlement Particulier et qui décrit le processus de certification des entreprises par **QUALIBAT**.

Le texte intégral des exigences du référentiel est présenté dans un encadré de couleur grise décalé sur la droite.

2 - EXPLICATION DES EXIGENCES

4 - SYSTÈME DE LA QUALITÉ

4.1 Exigences générales
L'entreprise doit :
a) déterminer ses processus,
b) assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement de ces processus.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

a) Déterminer ses processus
D'abord, qu'est ce qu'un processus ?
Un processus est un ensemble d'activités distinctes qui fonctionne à partir d'une information qui lui arrive, et qui produit un résultat.

L'entreprise elle-même est un "gros" processus (macro processus) qui fonctionne par exemple à partir d'une demande client (demande de prix) et qui fournit en final le produit commandé.

L'entreprise est cependant scindée en plusieurs services ou départements qui réalisent des familles d'activités distinctes, telles que commerciales, études, achats…Ces activités ont des relations entre elles et concourent en final à la réalisation du produit pour le client. Ces familles d'activités sont en fait des processus, et il ne doit pas y avoir de "maillon faible" dans la "chaîne".

Le but visé par cette approche processus est de bien identifier (définir) quels sont les divers processus de l'entreprise, afin de pouvoir ensuite les surveiller individuellement, et donc assurer le fonctionnement global de l'entreprise.

Il est d'usage qu'une entreprise ait une dizaine de processus, ce qui rend possible leur surveillance.
Un découpage plus fin en nombreux processus (50, voire plus), rend impossible une surveillance efficace, l'entreprise n'en n'ayant pas les moyens (ressources en personnels et temps).

La première étape de l'approche processus est de déterminer (identifier) les processus de l'entreprise. C'est ce qui est exigé par le présent référentiel **QUALIBAT**.

La présentation des processus doit figurer dans le manuel qualité (voir § 4.2.2 du référentiel).

Voir un **exemple de détermination (identification) des processus** d'une entreprise devant répondre au référentiel **« engagement qualité »**.

b) assurer la disponibilité des ressources

Le point b) de cette exigence met l'accent sur le fait que les ressources nécessaires pour correctement travailler doivent être disponibles. Cette exigence est reprise et développée dans les § 5.1 d) et § 6.

4.2 Exigences relatives à la documentation

4.2.1 Généralités

La documentation du système qualité doit comprendre :

a) *l'expression documentée* de la politique qualité,
b) *un manuel qualité*,
c) *les documents* nécessaires à l'entreprise pour assurer de manière efficace la planification et le fonctionnement de ses processus.

NOTE 1 Lorsque un terme apparaît en italique dans ce référentiel, cela signifie que le document est établi, documenté, appliqué et tenu à jour.

NOTE 2 L'étendue de la documentation peut différer d'une entreprise à l'autre en raison :

a) de sa taille et du type de ses activités,
a) de la complexité des processus,
b) de la compétence du personnel.

NOTE 3 La documentation peut se présenter sous toute forme et sur tout type de support.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Ce chapitre du référentiel définit les documents à créer dans votre système documentaire :

- la politique qualité : obligatoire (cf. § 5.3),
- les documents qui vous sont nécessaires pour définir votre organisation (qui fait quoi, quand) et comment réaliser une activité.

C'est à l'entreprise de définir si elle a besoin de tels documents, en fonction des compétences de son personnel, la rotation de ceux-ci (arrivées/départs), de l'utilisation de personnel intérimaire, de la fréquence et la complexité des tâches à réaliser (ce n'est pas la peine d'écrire 10 pages pour décrire une activité simple et que réalise quotidiennement une personne compétente).

Il convient plutôt d'écrire un document lorsqu'il y a un risque et que le document annule ou minimise ce risque :

- tâche complexe à faire (risque pour le produit),
- tâche délicate à réaliser très peu souvent (risque pour le produit),
- perte de savoir-faire organisationnel ou technique (risque pour l'entreprise),
- etc.

Ces documents peuvent se présenter sous toute forme : texte sur papier ou support informatique, schémas, photographies, etc.
Il convient également que tout document qualité comporte une date et le nom du rédacteur.

Enfin, des documents "externes" tels que DTU ou modes opératoires fournisseurs, peuvent être inclus et utilisés dans votre système documentaire.

4.2.2 Manuel Qualité
L'entreprise doit établir et tenir à jour *un manuel qualité* qui comprend :
a) le domaine d'application du Système Qualité,
b) une description des processus du Système Qualité, la description du Système Qualité,

NOTE 1 La politique qualité (voir § 5.3 ci-après) peut être incluse dans le manuel qualité.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Un **manuel** est "un livre qui expose des notions essentielles" (définition du dictionnaire). Cette définition s'applique bien à un manuel qualité.

Un manuel qualité est en effet un document (exigé par le référentiel) qui doit permettre au personnel d'une entreprise de connaître et de comprendre les grandes lignes de l'organisation qu'ils doivent appliquer pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Le manuel qualité est donc assimilable à un "manuel d'utilisation" ou "recueil de règles de travail". Son niveau de détail est à définir par la Direction en fonction de la complexité de l'entreprise, des compétences de son personnel et des risques d'erreurs liées au produit.

Il est donc avant tout un document de référence **INTERNE**.

Mais il est également un document de communication **EXTERNE.** Il peut être remis aux clients qui en font la demande, pour évaluer votre organisation. Il véhicule donc, comme un devis ou une plaquette commerciale, l'**IMAGE DE L'ENTREPRISE**.

En terme de volume, un manuel qualité peut varier de quelques pages (≈ 10) à une cinquantaine ou plus, dans une grosse structure.

Nota : il est d'usage de ne pas inclure dans un manuel des documents techniques (modes opératoires…). Il doit rester un document descriptif de l'**organisation** de l'entreprise.

Votre manuel qualité pourra inclure :
- la définition des activités de l'entreprise couvertes (régies) par votre Système Qualité : par exemple réalisation de charpentes,
- la politique qualité (voir § 5.3),
- l'identification de vos processus (voir § 4.1),
- tout document (note d'organisation ou décrivant une consigne de fonctionnement) déjà existant dans l'entreprise.

Voir un exemple de **présentation de manuel qualité** .

5 - RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

5.1 Engagement de la direction

Afin de fournir la preuve de son engagement, la direction doit :

a) communiquer au sein de l'entreprise l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales relatives au produit,
b) établir la politique qualité,
c) mener des revues de direction,
d) assurer la disponibilité des ressources.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Par **engagement** de la Direction, il faut comprendre qu'une entreprise ne peut bien fonctionner que si la direction **participe.**

En effet, il faut bien que quelqu'un :

- oriente l'entreprise en matière de qualité : que veut-on de bien pour les clients (c'est la politique qualité ; cf. § 5.3),
- fédère le personnel autour d'objectifs communs (c'est l'axe communication orienté client),
- fournisse les ressources (matérielles et humaines) nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise,
- fasse des bilans (au niveau qualité) pour évaluer si tout va bien ou s'il faut améliorer certains points dans l'organisation.

Ces activités incombent bien à la Direction (gérant, directeur, PDG, etc.).

Il convient donc, pour répondre à cette exigence, que la Direction réalise ces activités.

Il est à noter que le référentiel ne demande pas une lettre d'engagement de la Direction sur ces 4 points.
Il demande simplement qu'il agisse effectivement dans ces domaines.

5.2 Ecoute client

La direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'en viser leur satisfaction.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Le référentiel n'exige pas que la Direction examine et vérifie que les exigences des clients sont déterminées et respectées.
Le référentiel exige que la Direction **assure que**…
Par **assurer,** il faut comprendre que la Direction doit, entre autres :

- mettre en place une organisation telle que les exigences clients soient :
  . clairement identifiées,
  . respectées (produits conformes).
- veiller (vérifier/évaluer) à ce que ces principes soient réellement appliqués dans son organisation,
- orienter la politique produit (évolution du produit et du service, stratégie produit), en fonction des besoins exprimés ou non exprimés des clients.

Cette exigence correspond donc à un comportement attendu de la Direction, qui doit inculquer une réelle "culture" "client" (écoute des besoins et attentes, et respect des engagements) au sein de l'entreprise.

Elle ne nécessite pas d'établir de déclaration ou de document particulier.

5.3 Politique qualité
La direction doit assurer que sa politique qualité est :
a) adaptée à l'entreprise,
b) communiquée au sein de l'entreprise.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Par **politique,** il faut comprendre les orientations ou axes majeurs à atteindre**.**

La politique qualité doit donc comprendre les "valeurs" orientées vers le client que la Direction veut voir se développer au sein de l'entreprise.

Par valeurs orientées clients, on peut évoquer :
- la qualité du service : compétence et joignablité des interlocuteurs des clients, le rôle de conseil auprès des clients, la clarté des offres, le respect des engagements (délais), un service après vente efficace (rapide et efficace), etc.
- la qualité du produit : conformité aux exigences, durabilité du bien remis au client, etc.

La politique qualité sert donc à la Direction pour exprimer à tout son personnel, ce qu'elle juge important de respecter pour satisfaire les clients de l'entreprise.

La politique qualité doit induire auprès du personnel des comportements en phase avec ce que souhaite la Direction.

Une politique qualité s'exprime généralement sur une seule page et il convient qu'elle soit expliquée à l'ensemble du personnel et affichée dans l'entreprise.

Une politique qualité est plutôt stable dans le temps (modifiée tous les 1 à 2 ans).

Voir un **exemple de politique qualité**

5.4 Planification

5.4.2 Système Qualité
La direction doit assurer que :
a) la planification du Système Qualité est réalisée dans le but de satisfaire les exigences du paragraphe 4.1.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Par **Système Qualité,** il faut comprendre l'ensemble des ressources (matérielles et humaines) et des dispositions (organisation et documents) qui permettent à l'entreprise de fonctionner en matière de qualité. Le Système Qualité correspond donc au système organisationnel de l'entreprise**.**

La planification est la définition de cette organisation.
Dans le cadre des référentiels et normes relatives à la qualité, **planifier** signifie donc prévoir :
- ce que l'on veut atteindre (une politique, des objectifs, des résultats),
- toutes les dispositions pour les atteindre.

Il ne faut donc pas réduire la planification à la notion de placer des échéances sur un agenda (planning), comme le mot "planification" pourrait le laisser penser au premier abord.

Afin que la planification du Système Qualité soit complète et exhaustive, il convient que toutes les fonctions de l'entreprise concourant aux bons résultats de l'entreprise, soient bien analysées et organisées. Faute de quoi, il serait possible que quelques parties "hors contrôle" de l'entreprise ne fonctionnent pas correctement et entraînent une dégradation du produit livré au client.

C'est pour cette raison que le référentiel **« engagement qualité »** exige que la planification du Système Qualité s'appuie sur les divers processus de l'entreprise (voir § 4.1).

Ainsi, toutes les fonctions de l'entreprise (ou processus) seront pris en compte lors de l'organisation de l'entreprise en matière de qualité.

Nota : cette exigence 5.4.2 du référentiel ne requiert pas de document pour assurer cette planification du système mais l'entreprise peut, si elle cela est nécessaire, établir un plan d'action pour mieux prévoir et gérer cette mise en place.

Voir un **plan d'action de mise en place d'un Système Qualité** répondant aux exigences du référentiel **« engagement qualité »**

> 5.5 Responsabilité, autorité et communication
>
> 5.5.2 Représentant de la direction
>
> La direction doit nommer un membre de l'encadrement de l'entreprise qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir la responsabilité et l'autorité pour :
>
> c) assurer que les processus nécessaires au Système Qualité sont établis et mis en œuvre,
>
> d) rendre compte à la direction du fonctionnement du Système Qualité et de tout besoin d'amélioration.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Pour mettre en place un Système Qualité, le surveiller et veiller à ce que les évolutions nécessaires soient bien réalisées, il convient de confier cette mission à une personne désignée.

Cette personne est appelée "**représentant de la Direction"** car c'est la Direction qui décide la mise en place du Système Qualité et elle peut **déléguer** cette tâche à quelqu'un.

Nota : il est d'usage que le terme "représentant de la Direction" ne soit pas utilisé dans les entreprises. Le terme "responsable qualité" ou "animateur qualité" est le plus souvent adopté.

Par "**la direction doit nommer**", il ne faut pas penser que la Direction soit obligée de déléguer cette mission à un de ses collaborateurs ou collaboratrices.

Dans les petites structures, il est d'usage que la Direction assure la mission "responsable qualité".

Si la Direction souhaite déléguer cette responsabilité, il convient que la personne désignée ait (ou puisse acquérir rapidement) les compétences suivantes :

- connaissance du fonctionnement global de l'entreprise,
- capacité d'analyse et de synthèse,
- pragmatisme,
- ordre et méthode,
- aptitude à la communication.

Il faut en outre qu'elle ait la confiance de la Direction et qu'elle ait de bonnes relations avec l'ensemble du personnel (encadrement et opérationnel).

Le représentant de la Direction peut faire partie du personnel ETAM (Employé, Technicien, Agent de Maîtrise), tel que chef de chantier ou chef d'atelier.

5.6 Revue de direction

5.6.1 Généralités

La direction doit, à intervalles planifiés, revoir le Système Qualité pour assurer qu'il demeure efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation du besoin de modifier le Système Qualité, y compris la politique qualité.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Par **revue**, il faut comprendre analyse/bilan de certaines données, pour évaluer si les résultats escomptés sont atteints, et décider des actions de progrès nécessaires.

Il s'agit donc d'une activité de vérification (rebouclage) pour voir si le Système Qualité fonctionne correctement et produit les résultats attendus.

Lors de la mise en place d'un Système Qualité, les revues de direction sont généralement réalisées à une fréquence de 3 à 6 mois. Elles s'inscrivent naturellement dans le dispositif de surveillance de l'avancement du projet (pilotage).

Lorsque le Système Qualité est en "régime établi", il est d'usage d'effectuer une revue de direction semestriellement ou annuellement.

Qui doit participer ?
S'agissant d'un bilan du fonctionnement global de l'entreprise en matière de qualité, il convient que les participants soient :

- la Direction,
- le représentant de la Direction (ou responsable qualité RQ ou animateur qualité AQ) si désigné,
- les responsables des divers secteurs (processus) de l'entreprise.

Finalité de la revue ?

- statuer du fonctionnement de l'entreprise,
- faire émerger des actions d'amélioration.

La revue de direction est donc un élément clé d'une démarche qualité, et l'engagement de la Direction doit être particulièrement visible dans cette activité.

Il s'agit d'une réunion où les participants doivent prendre du recul (par rapport aux travaux quotidiens) et analyser globalement le fonctionnement et les résultats de l'entreprise (en matière de qualité).

Nota : le bilan financier de l'entreprise n'est pas à examiner lors d'une revue de direction qualité.

S'accorder une demi-journée environ pour effectuer une revue et évaluer le système (et donc le fonctionnement de l'entreprise) n'est donc pas quelque chose de superflu et doit apporter des améliorations à l'entreprise.

Il est nécessaire de préciser que cette revue de direction périodique n'empêche pas la Direction et son personnel d'évaluer le fonctionnement de l'entreprise et de décider des actions de progrès entre 2 revues de direction, bien au contraire.

Enfin, s'agissant d'une activité importante, il est recommandé que la revue de direction fasse l'objet d'un rapport.
Ces rapports, permettent en interne de bien déterminer les actions à mener et de les suivre. Faute de compte rendu, ces actions pourraient être oubliées et il serait difficile d'assurer qu'elles ont été menées.

Voir un exemple d'**ordre du jour de revue de direction**

Voir un exemple de **rapport de revue de direction**

6 - MANAGEMENT DES RESSOURCES

6.1 Mise à disposition des ressources

L'entreprise doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour :

a) mettre en œuvre le Système Qualité,
b) viser la satisfaction des clients en respectant leurs exigences.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Ce chapitre est une introduction au chapitre suivant.

Il rappelle simplement qu'il convient que la Direction fournisse les ressources (moyens) pour pouvoir faire fonctionner le système et atteindre les résultats visés.

Ceci est une évidence mais les référentiels relatifs à la qualité le rappellent. Exprimé différemment ceci revient à dire que la Direction doit accorder les moyens compatibles à ses ambitions.

Ce chapitre est à rapprocher de l'exigence 5.1d (Engagement de la direction) du présent référentiel.

6.2 Ressources humaines

6.2.1 Généralités

Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Cette exigence est la déclinaison, au niveau des ressources humaines, du § 6.1 précédent.

Ce § 6.2.1 resserre l'exigence sur le personnel ayant une **incidence sur la qualité.**

Tout le personnel travaillant a, peu ou prou, une incidence sur la qualité. Cette exigence ne concerne cependant pas tout le personnel.

Dans le présent référentiel, il convient de limiter cette exigence aux personnels qui, s'ils ne sont pas suffisamment compétents, risquent de créer, directement ou indirectement, une situation entraînant une non-conformité sur le produit et une insatisfaction du client.

Il convient donc d'appliquer cette exigence en priorité aux personnels suivants :

- les vendeurs/commerciaux (ceux qui vont comprendre les besoins du client, recommander des solutions, les traduire en langage interne),
- le personnel opérationnel (dessinateur, chef de chantier, ouvriers, etc.).

Si ces personnels ne sont pas compétents, il est évident que des erreurs et malfaçons seront produites.

6.2.2 Compétences et formation
L'entreprise doit :
a) déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit,
b) pourvoir à la formation.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

a) déterminer les compétences nécessaires
Il convient que la direction (aidée pour cela par qui elle souhaite, par exemple son personnel d'encadrement), définisse les **compétences nécessaires** pour chaque type de poste ayant une incidence sur la qualité (voir exigence précédente).

Ces compétences peuvent être basées sur les acquis suivants ou une combinaison de ceux-ci :
- une formation initiale. Le poste requiert une personne ayant suivi une formation scolaire de base, sanctionnée ou pas par un diplôme (par exemple BTS Bureau d'étude),
- une formation professionnelle (par exemple CAP, BAC PRO, etc.),
- un savoir-faire. Indépendamment de tout autre chose, le poste requiert une personne sachant réaliser une activité précise. En effet, certaines tâches ne nécessitent pas forcement d'avoir suivi des études pour pouvoir les réaliser,
- un savoir être. Il caractérise un comportement (point important pour les personnes en contact avec le client),
- l'expérience. Il est possible qu'un poste nécessite, pour pouvoir être tenu, que le futur titulaire dispose d'un certain nombre d'années d'expérience dans telle ou telle activité.

Important :
Pour les compétences requises, il convient de rappeler que la nomenclature QUALIBAT des **Qualifications des entreprises de construction** précise, pour quelques activités, le niveau de qualification requis pour certaines catégories de personnel**.**

b) pourvoir à la formation
Si une personne n'a pas les compétences requises; 2 solutions s'offrent à la Direction : trouver une autre personne ou former la première.
Le référentiel évoque la seconde solution (sans écarter la première).

Si une formation est envisagée, il est d'usage que celle-ci soit réalisée sous la forme de compagnonnage (tuteur). Une personne qualifiée transfère son savoir (théorie, et/ou savoir-faire pratique) à la personne concernée. La formation peut également être confiée à un organisme extérieur.

Le référentiel **« engagement qualité »** n'exige pas d'enregistrement relatif à la détermination des compétences requises, aux compétences acquises par le personnel ou aux actions de formation.
L'entreprise dispose cependant de "dossiers personnels" dans lesquels il est d'usage de trouver des curriculum vitae (CV), diplômes, rapports de formation, etc.
Ces dossiers doivent être conservés soigneusement.

ATTENTION : Cas particuliers

Deux types de personnels peuvent présenter des risques en matière de qualité :

1) le personnel intérimaire
N'ayant peut être pas la même vision de l'entreprise en matière de "respect" du client" (ou du travail conforme), il convient de s'assurer du "professionnalisme" de cette catégorie de personnel.
⇨ SURVEILLANCE

2) le personnel d'origine étrangère
Si nécessaire (selon la tâche à effectuer) il convient de s'assurer que la personne peut comprendre les consignes ou autres documents de travail.
Ne pas bien comprendre une demande de client, une consigne verbale de l'encadrement ou un plan peut présenter un risque de non-conformité sur le produit et/ou une insatisfaction client.
⇨ Inclure (lorsque nécessaire) une exigence de connaissance de la langue française dans les compétences requises (sauf si l'encadrement de l'entreprise maîtrise la langue de l'employé!).

7 - RÉALISATION DU PRODUIT

7.1 Planification de la réalisation du produit

L'entreprise doit planifier la réalisation du produit.

Lors de la planification de la réalisation du produit, l'entreprise doit déterminer, selon le cas :

a) les exigences relatives au produit,

b) la nécessité d'établir des documents et de fournir des ressources spécifiques au produit.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Comme évoqué dans les commentaires de l'exigence 5.4.2, il faut comprendre le terme **planification** par **organisation / prévision / prévention.**

Il convient donc de mettre en place, afin de bien réaliser le produit, les dispositions adéquates**.**

a) les exigences relatives au produit

Il est évident que si le personnel opérationnel ne connaît pas les caractéristiques du produit à réaliser, il est probable qu'il y aura un écart à la fin du chantier.

Il faut donc répercuter au personnel exécutant ce qui a été décidé et notamment ce qui a été contractualisé avec le client.

Ce point de l'exigence est développé dans l'exigence 7.2.1 ci-après.

b) la nécessité d'établir des documents et de fournir des ressources spécifiques au produit

Si, de part la nature du produit à réaliser, il s'avère nécessaire de donner des consignes particulières au personnel, de créer des documents spécifiques (plans ou schémas détaillant un point particulier) ou fournir des ressources spécifiques (prévoir du personnel supplémentaire pour le chantier, un moyen de manutention exceptionnel…) il faut bien le prévoir et au bon moment.

C'est simplement cela que requiert cette exigence : encore une fois de la vigilance et de la prévention.

En terme de réponse à cette exigence, il convient de définir dans l'entreprise qui est en charge de cette activité d'analyse préalable des besoins pour la réalisation des commandes et que cette (ou ces) personne(s) déclenche(nt) les actions nécessaires.

La finalité de cette exigence est que l'entreprise soit dans une logique "planification", à savoir :

- que le personnel d'exécution sache clairement ce qu'il a à faire,
- qu'elle ne se trouve pas face à une tâche à effectuer pour laquelle elle n'aurait pas prévu les moyens adéquats. En effet, c'est dans ces situations que les problèmes arrivent, par l'utilisation de personnel ou de matériel non adéquats.

7.2 Processus relatifs aux clients

7.2.1 Détermination des exigences relatives au produit
L'entreprise doit déterminer :
a) les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison,
b) les exigences réglementaires et légales relatives au produit.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Cette exigence est la continuité de l'exigence 7.1 a).

a) Les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison

Les produits (avec leurs caractéristiques détaillées) et services contractualisés avec le client doivent être clairement établis afin qu'ils puissent ensuite, d'une part être réalisés, et d'autre part être contrôlés avant mise à disposition du client.

Les exigences spécifiées par le client peuvent l'être de 2 façons :
- soit verbalement,
- soit dans une demande écrite.

Il convient d'être vigilant dans le premier cas, pour bien comprendre et mémoriser ce que veut le client. La prise de note est indispensable.
Si la discussion au cours de laquelle le client exprime ce qu'il désire est longue et "sinueuse", il convient à la fin que vous reformuliez sa demande :
" Si j'ai bien compris, vous souhaitez….." et vous relisez vos notes.

Ceci évitera bien des problèmes ensuite.

De toute façon et dans les 2 cas, il convient que l'offre qui sera adressée au client, soit faite par écrit et rappelle les exigences du client.

b) Les exigences réglementaires et légales relatives au produit

Selon l'activité de l'entreprise, les produits réalisés peuvent être soumis à de la réglementation (par exemple les installations électriques).

Il convient qu'une personne de l'entreprise (en relation avec des collègues connaissant le sujet), fasse l'inventaire de la réglementation relative au produit.
Nota : les Organismes Professionnels (ou Syndicats métiers) fournissent généralement des synthèses des textes réglementaires applicables dans un secteur d'activité donné.

L'étape suivante est de posséder la réglementation et d'en faire l'analyse pour identifier les exigences applicables à l'entreprise. Celles-ci doivent être connues par les divers personnels concernés (bureau d'étude, personnel de chantier, etc.).
Ceci peut être du simple domaine de la connaissance et donc compétence du personnel (voir § 6.2.2) mais peut également donner lieu à des consignes ou instructions écrites.
C'est à l'entreprise de juger s'il est nécessaire d'établir des documents d'application particuliers (cf. 7.1 b).

7.2.2 Revue des exigences relatives au produit
L'entreprise doit revoir les exigences relatives au produit.
Cette revue doit être menée avant que l'entreprise ne s'engage à livrer un produit au client (par exemple soumission d'offres, acceptation de contrats ou de commandes, acceptation d'avenants aux contrats ou aux commandes).

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

La finalité de cette exigence est que l'entreprise ne fasse pas d'offre ou n'accepte pas de commande, tant :
- que les exigences du client et réglementaires n'ont pas été clairement établies et analysées,
- qu'il n'a pas été vérifié que l'entreprise présente l'aptitude à répondre à ces exigences et donc à livrer un produit conforme.

Il est à noter que le délai de livraison est une exigence relative au produit. Livrer un produit conforme mais avec 6 mois de retard va entraîner une insatisfaction du client !

Il convient donc que quelqu'un examine, avec cette approche :
- les offres de prix ou devis (avant de les adresser aux clients),
- les commandes clients (avant de les accepter).

Tout écart doit être levé et, si nécessaire, des négociations doivent être engagées avec les clients.

En conclusion, il ne doit pas y avoir de quiproquo (involontaire ou volontaire) entre le client et l'entreprise dès le stade de l'offre, qui doit déjà être considéré comme un engagement de l'entreprise.

Ce type de vérification (revue), pour s'assurer que les exigences sont claires et que l'entreprise saura réaliser la commande, est une pratique normale dans une entreprise "professionnelle", respectueuse de ses clients.

Cette exigence pourrait se résumer à **clarifier les exigences qui deviennent des engagements pour l'entreprise.**

Dans un Système Qualité, il convient que les personnes en charge de ces revues (vérifications) soient identifiées et compétentes, et qu'elles appliquent bien ces dispositions.

Une bonne façon d'évaluer si cette activité est bien faite est d'examiner les refus de réception de chantier ou les plaintes clients.

L'évolution des exigences client : une cause fréquente de non-conformité du produit livré.

Les demandes ou commandes clients peuvent évoluer en terme d'exigences.

Attention : si l'entreprise ne traite pas avec rigueur ces évolutions; il est probable qu'il y aura un "décalage" en final. Il convient donc d'être méthodique et rigoureux dans le traitement de ces informations.
⇨ **Mettre à jour autant que nécessaire les devis, les plans, les cahiers de charges, etc.**

Une modification verbale énoncée par le client en réunion ou sur le chantier, devrait être documentée (compte rendu) et se retrouver dans le dossier de l'affaire concernée : cahier des charges, fiche de travail, etc.

Il convient également de retirer de la circulation (ou d'annoter) les documents en circulation pour éviter de laisser des informations obsolètes auprès du personnel d'exécution.

Attention aux consignes verbales: elles ne sont pas toujours comprises complètement ou mémorisées.
Un document n'est pas forcément long à établir. Le choix de ne pas le faire est souvent disproportionné par rapport aux risques encourus.

7.2.3 Communication avec les clients

L'entreprise doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos :

a) des informations relatives au produit,
b) du traitement des consultations, des contrats ou des commandes et de leurs avenants,
c) des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Pour que la satisfaction du client soit atteinte plusieurs conditions liées à la communication doivent être respectées :

a)des informations relatives au produit

Le client doit savoir ce qui lui est proposé, en terme de produit, services associés, conditions financières, etc. Tout type de support d'information adapté doit être utilisé dans ce but.

Par exemple :

- fiches descriptives de produit,
- condition de garanties,
- tarifs,
- etc.

Ces informations peuvent se présenter sur des supports papier ou électronique (Cd-rom ou site internet).

Selon l'activité de l'entreprise, des informations sur le produit peuvent également être fournies sous forme d'échantillons, de démonstration ou de visite d'installations déjà réalisées par l'entreprise.

Nota : il convient également de veiller à ce que le client qui se renseigne puisse contacter une personne compétente (capable de le renseigner !).

En d'autres termes, ces informations doivent conduire le client à déjà se faire une idée de ce que l'entreprise peut proposer et pouvoir faire une demande de prix.

b) du traitement des consultations, des contrats ou des commandes et de leurs avenants

Les informations évoquées dans l'alinéa a) ci-dessus doivent être personnalisées dans le cadre des offres adressées aux clients et éventuellement les accusés de réception de commande (si l'entreprise établit ce type de document).
Des offres détaillées et explicites doivent donc être établies pour définir sans ambiguïté l'offre de l'entreprise par exemple :

- annexe technique au devis (descriptif du produit livré),
- limites de prestation,
- prestations associées telles que nettoyage du chantier,
- délais,
- conditions de garantie,
- traitement des plaintes et recours,
- conditions de paiement.

De plus et afin de faciliter la communication, il convient de préciser au client le(s) nom(s) et coordonnées de la personne en charge de son dossier.

Enfin il convient dans certaines activités, de fournir régulièrement au client l'état d'avancement de sa commande pour le rassurer sur le respect du délai final (état d'avancement de la commande).

c) des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations
Rien n'est pire pour un client que de voir ses plaintes ou réclamations non prises en compte par l'entreprise.

Il convient donc :
- de sensibiliser l'ensemble du personnel à la prise en compte effective de ce type de demande
- de prendre en compte rapidement ces demandes et d'y répondre de façon objective.

Cette exigence implique donc un comportement **respectueux du client**; qui devrait se traduire par des clients pleinement satisfaits à l'issue du traitement d'un problème.

L'image de l'entreprise peut être améliorée si celle-ci sait traiter de façon "professionnelle" les plaintes ou réclamations de ses clients.

7.4 Achats

7.4.1 Processus d'achat
L'entreprise doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Ce chapitre du référentiel est basé sur le fait que l'entreprise qui réalise un produit a, la majorité du temps, besoin de produits (matières premières, matériaux, composants…) ou services externes.
L'entreprise peut en effet acheter des matériaux, des produits finis à installer ou faire appel à la sous-traitance.

Il convient de préciser que la notion de conformité "*aux exigences d'achat spécifiées"* correspond à vos propres exigences que vous répercutez à vos fournisseurs et non celles de vos clients dans leur commande (bien que vous deviez les prendre en compte!).

L'idée contenue dans cette exigence est que si les produits ou services que vous achetez ne correspondent pas à vos besoins (**achats spécifiés**), il est probable que les problèmes engendrés puissent occasionner une non-conformité finale du produit livré au client :
- non respect du contrat (par exemple installation de gouttière en PVC à la place de zinc)
- malfaçon (le sous-traitant n'a pas fait ce qui lui était demandé).

L'entreprise doit donc veiller à ce que les achats de produits et services qui concourent à la bonne réalisation de la commande soient maîtrisés.

Les exigences du chapitre 7.4 ne s'appliquent donc pas à tous les achats de l'entreprise.
Sont exclus par exemple de cette exigence les achats :
- de matériel de bureautique pour l'entreprise,
- des outils ou machines,
- des téléphones portables,
- etc.

Les exigences 7.4.2 et 7.4.3 ci-après sont une déclinaison de ce chapitre 7.4.1 introductif, qui établit plutôt un principe.

7.4.2 Informations relatives aux achats
Les informations relatives aux achats doivent décrire le produit à acheter.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Par **informations relatives aux achats,** il faut comprendre les informations que vous communiquez à votre fournisseur ou sous-traitant, pour réaliser ce dont vous avez besoin.

Ces informations regroupent essentiellement :
- des aspects techniques (ce que vous désirez),
- le délai de livraison ou mise à disposition.

Le fournisseur ou sous-traitant doit donc recevoir une expression claire de ces exigences afin de pouvoir, en premier lieu, évaluer s'il est capable de répondre à votre demande puis, dans un second temps, de vous livrer le produit ou service commandé.

La forme dans laquelle doivent être transmis ces éléments (informations) d'achat dépend de plusieurs critères.
Cette transmission peut être faite soit par écrit (commande papier, fax, e-mail, commande en ligne) soit verbalement.

Le mode de support est à choisir en fonction :

1°) du nombre de personnes de l'entreprise qui participent à l'achat
Si par exemple un chargé d'affaires demande verbalement à une autre personne d'acheter quelque chose et que cette deuxième personne retransmet l'information à une troisième chargée d'appeler le fournisseur, il existe un risque de déformation des exigences. Dans ce cas une commande ou demande d'achat (même sur une feuille sommaire), élimine le risque.

A l'opposé, si c'est le chargé d'affaires qui achète directement, un document n'est pas indispensable.

2°) de la complexité de la commande
Les risques d'erreurs et d'oublis seront minimisés si une commande est écrite et claire, éventuellement avec des annexes techniques (plans, schémas, spécifications…).
Celle-ci peut être établie à la main, sur un bloc autocopiant ou sur un formulaire pré établi (fax par exemple).
Ceci n'est pas du temps perdu bien au contraire.
De plus un document écrit (= commande) permettra de vérifier à la réception si le produit livré est conforme à la commande, surtout si la personne qui a émis la commande n'est pas présente dans l'entreprise ou sur le chantier lors de la livraison.
La commande verbale doit être réservée pour des achats de produits "catalogue" simples (lors d'une commande "au guichet" par exemple).

La vérification du produit livré est abordée dans l'exigence suivante (§ 7.4.3).

> **7**.4.3 Vérification du produit acheté
> L'entreprise doit établir et mettre en œuvre le contrôle nécessaire pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifiées.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Comme cela a été abordé dans les explications relatives aux exigences 7.4.1 et 7.4.2 précédentes, il convient de vérifier que le produit livré par le fournisseur ou le sous-traitant répond bien aux termes de la commande de l'entreprise.

Cette vérification doit être faite soit à la réception du produit, soit en cours et/ou en fin de réalisation par le sous-traitant.

Cette vérification doit être **proportionnée** au produit ou au service livré.

S'il s'agit d'un produit manufacturé (avec une référence commerciale) livré en quantité dans un emballage, il suffira sans doute de s'assurer que l'étiquetage du produit correspond à ce qui a été commandé.
Si le produit livré est visible et simple, un examen visuel élémentaire suffira (exemple: rouleau de gaine électrique de diamètre 16 ou laine de roche épaisseur 100 mm).

Il n'en sera pas de même pour une prestation sous-traitée, par exemple une coulée de fondation ou de dalle ou bien un revêtement particulier.
Dans ces types de prestations, il n'est pas toujours possible ou aisé de contrôler le travail à la fin de la réalisation.
En effet, et dans les exemples cités ci-dessus, il convient peut-être de s'assurer en cours de réalisation que le ferraillage du béton est bien celui prévu, que les passages de gaine dans la dalle sont conformes ou que la préparation de la surface avant revêtement est faite correctement.

Il convient donc de :
- définir quelques règles à respecter par l'entreprise en matière de contrôle des produits et services achetés,
- mettre en œuvre ces dispositions.

> 7.5 Production et préparation du service
>
> 7.5.1 Maîtrise de la production et de la préparation du service
> L'entreprise doit planifier et réaliser les activités de production et de préparation du service.
> Les éléments de la planification doivent comprendre, selon le cas :
> a) la disponibilité des informations décrivant les caractéristiques du produit,
> b) les instructions de travail nécessaires,
> c) l'utilisation des équipements appropriés,
> d) la mise en œuvre des activités de livraison du produit et de prestation de service après

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

La notion de **planification** est de nouveau introduite dans cette exigence.
Elle est déjà apparue dans les exigences des § 5.4.2 (principe général pour l'ensemble du Système Qualité) et § 7.1 (pour toutes les activités qui concourent à la réalisation du produit, c'est-à-dire depuis le commercial jusqu'au service après-vente).

L'exigence 7.5.1 concerne la **planification de la production** ou en d'autres termes la fabrication, le montage, l'installation du produit livrable.

Le référentiel cite, dans les points a) à d), ce qu'il convient d'avoir prévu (organisé, fait), pour bien produire.

Le terme "selon le cas" est à comprendre par "si nécessaire" ou "si approprié", et c'est à l'entreprise de juger si cela est nécessaire.

Il est à noter que les sujets abordés dans les points a) à d) sont des reformulations de sujets déjà évoqués plus en amont dans le référentiel.
Il convient cependant de mettre en place les dispositions nécessaires pour répondre à cette exigence, si elles n'existent pas encore.

8 - MESURE, ANALYSE ET AMÉLIORATION

8.2 Surveillance et mesurage
8.2.1 Satisfaction du client
L'entreprise doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Surveiller la satisfaction des clients est un point essentiel dans un Système Qualité.
Cette surveillance doit permettre d'identifier ce qui ne fonctionne pas bien dans l'entreprise, et de procéder à des ajustements.

Il faut bien considérer qu'un motif d'insatisfaction (justifié) d'un client doit faire l'objet d'une amélioration pas seulement pour ce client, mais aussi pour tous les clients futurs de l'entreprise.

Il faut donc voir dans cette exigence une piste pour améliorer la performance de l'entreprise.

Plusieurs méthodes permettent de capter la perception du client :
- les échanges "au fil de l'eau", en cours de traitement de commande et dans la phrase postérieure (période de garantie en particulier),
- les "enquêtes" déclenchées par l'entreprise.

1) les échanges "au fil de l'eau"
Le contact avec le client permet de capter des informations claires ou diffuses sur sa satisfaction (ou insatisfaction).
Cette méthode, au demeurant facile et existante dans toute entreprise, présente quelques faiblesses :
- si les informations arrivent, tant mieux; si non, tant pis (sous-entendu, il y a souvent manque d'information),
- le client "oubliera" de signifier tel ou tel point car il ne juge pas la situation suffisamment dégradée pour le signifier,
- si un client se plaint à l'un de vos collaborateurs d'une situation inacceptable provoquée par ce dernier,
- celui-ci va-t-il la faire connaître dans l'entreprise pour y remédier définitivement ?
- l'être humain a une mémoire sélective (vous pourriez vous souvenir des félicitations et oublier quelques griefs!). La phrase "globalement nos clients sont satisfaits" est significative.

La méthode "collecte au fil de l'eau" apporte donc des informations, mais présente les faiblesses évoquées ci-dessus.

2) les "enquêtes"déclenchées par l'entreprise
Quelle que soit l'activité de l'entreprise, il est possible d'obtenir des informations plus précises et pertinentes sur la satisfaction des clients.
Un questionnaire succinct (1 page maximum) permet, avec des questions ciblées, de mieux évaluer leur niveau de satisfaction.
Par questions ciblées, il faut comprendre des questions sur divers points où le client "attend" quelque chose de l'entreprise (**ses attentes**).
Ces points sont par exemple l'accueil, la compétence des interlocuteurs, la qualité du devis (contenu), la conformité du produit, le niveau de qualité du produit, le respect du délai, etc.
Un procès-verbal de réception de chantier pourra être vierge de tout commentaire ou de réserve ; le questionnaire de satisfaction pourra faire apparaître de nombreuses pistes de progrès.

Voir un **exemple de questionnaire satisfaction client**
Lorsqu'un questionnaire est utilisé, reste à définir :
- à quels clients l'envoyer ?
- quand l'envoyer ?

Une bonne solution est de l'envoyer à tous les clients, à l'issue de la livraison du produit. Il convient de ne pas trop différer cet envoi, le client pouvant oublier quelques détails intéressants.

Faut-il lui remettre en main propre, lui envoyer ou faire le questionnaire en tête-à-tête ou par téléphone ?
C'est à l'entreprise de choisir en fonction de ses activités et de sa clientèle.
Il convient cependant de signaler qu'une enquête par courrier (ou moyen électronique) présente un faible rendement (peu de retour).
Le contact direct entreprise/client apporte toujours de meilleurs résultats.

Quand faire l'évaluation de satisfaction et quand réagir ?
N'accumulez pas les informations pour les analyser quand il y en aura suffisamment.
Les analyser et réagir si nécessaire au fur et à mesure de l'arrivée des informations.

Un bilan global de satisfaction devra être réalisé lors de la revue de direction (cf. § 5.6.1) :
- quels sont les motifs d'insatisfaction de nos clients, recueillis depuis …..(date)…..?
- a-t-on mené des actions de progrès ?
- les choses se sont-elles améliorées (voir les dernières informations reçues de nos clients) ?

8.2.4 Surveillance et mesure du produit
L'organisme doit surveiller et mesurer les caractéristiques du produit afin de vérifier que les exigences relatives au produit sont satisfaites.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Par **surveillance et mesure du produit,** il faut comprendre vérifications, contrôles ou essais.
Cette surveillance (contrôles) est nécessaire pour s'assurer que le produit livré est conforme à ce qui a été vendu (les exigences relatives au produit).

Règle d'or : ce n'est pas le client qui doit s'apercevoir que le produit n'est pas conforme. Ceci est de la responsabilité de l'entreprise.

Il convient donc de prévoir des contrôles et vérifications pour s'assurer que le produit répond aux exigences.

Un simple contrôle final, juste avant la mise à disposition du produit fini au client, n'est généralement pas suffisant. En effet, certaines caractéristiques du produit ne sont plus visibles.
De plus, une non-conformitéé découverte juste avant la livraison ou la mise à disposition, peut être ennuyeuse pour le respect des délais (nécessité de refaire des travaux) alors que cette non-conformité n'aurait pas posé de problème si elle avait été constatée plus tôt.

Pour respecter cette exigence, il faut donc que certaines personnes désignées :
- définissent les contrôles à réaliser (quoi et quand),
- réalisent les contrôles sur le produit.

8.3 Maîtrise du produit non conforme

L'entreprise doit traiter le produit non conforme de l'une ou plusieurs des manières suivantes :

a) en menant les actions permettant d'éliminer la non-conformité détectée,
b) en autorisant son utilisation ou son acceptation par dérogation accordée par une autorité compétente ou, le cas échéant, par le client.
c) en menant les actions permettant d'empêcher son utilisation ou son application prévue à l'origine.

Lorsqu'un produit non conforme est corrigé, il doit être vérifié de nouveau.

Lorsqu'un produit non conforme est détecté après livraison ou après que son utilisation a commencé, l'entreprise doit mener les actions adaptées.

Finalité de l'exigence – Intérêt pour l'entreprise

Une non-conformité (travail dont le résultat ne respecte pas une exigence) ne doit pas être acceptée par l'entreprise, en jugeant hâtivement qu'elle n'est pas importante (et donc acceptable).

Une non-conformité à une exigence contractuelle (vis-à-vis du client) ou réglementaire, doit donc être traitée de façon vigoureuse.

Plusieurs solutions sont possibles face à une situation de non-conformité.

1) Non-respect d'une exigence de l'entreprise (qui n'est pas une exigence du client ou réglementaire).

L'entreprise peut accepter en l'état la non-conformité (et laisser la poursuite des travaux ou la livraison) si elle considère que cette déviation ne présente pas de risque pour le produit (esthétique, résistance, etc.) et donc pour l'usage prévu.

Il convient de désigner la (les) personne(s) de l'entreprise habilitée(s) à prendre ce type de décision : Direction, chef de bureau, chef de projet par exemple**.**

2) Non-respect d'une exigence contractuelle avec le client

L'entreprise n'a pas l'autorité pour décider seule si cette déviation est acceptable et que le produit peut rester dans cet état (acceptable en l'état).
Un responsable de l'entreprise peut dans ce cas, décider :

- soit de rendre le produit conforme (reprise, réparation ou refaisage complet du travail),
- soit demander l'accord du client pour accepter le produit en l'état (dérogation).
  Il est recommandé dans ce cas, surtout si le client accepte la situation, que l'entreprise confirme par écrit au client ce qui a été convenu. Cette précaution peut s'avérer utile ultérieurement (client oubliant son accord ou revenant sur sa décision).

3) Non-respect d'une exigence réglementaire

Cette situation ne présente pas de latitude possible. La remise en conformité est, par définition, impérative.
Seules les situations où une interprétation de la réglementation est possible, rendent envisageables une acceptation en l'état. Il convient cependant de soumettre la situation à l'Autorité compétente et obtenir son accord écrit.
Dans de telles situations, il convient de conserver tous les courriers échangés avec l'Autorité compétente.